Agence canadienne de développement économique du Nord

2011-2012

Rapport ministériel sur le rendement

L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., députée,
a signé l'original

L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., députée
Ministre de la Santé, ministre de l'Agence canadienne de développement économique du Nord et ministre du Conseil de l'Arctique

Table des matières

Message de la ministre 1

Section I : Survol de l'organisation 3
- Raison d'être 3
- Responsabilités 3
- Résultat stratégique et architecture des activités de programme 5
- Priorités organisationnelles 5
- Analyse du risque 9
- Sommaire du rendement 11
- Profil des dépenses 15
- Budget des dépenses par crédit voté 16

Section II – Analyse des activités de programme par résultat stratégique 17
- Résultat stratégique 17
- Activité de programme : Développement commercial 17
  - Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme 19
  - Leçons apprises 21
- Résultat stratégique 21
- Activité de programme : Développement communautaire 21
  - Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme 24
  - Leçons apprises 26
- Résultat stratégique 26
- Activité de programme : Politiques, représentation et coordination 26
  - Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme 29
  - Leçons apprises 31
- Résultat stratégique 32
- Activité de programme : Services internes 32
  - Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme 33
  - Leçons apprises 34
- Changements à la structure gouvernementale 34
- Plan d'action économique du Canada 36

Section III : Renseignements supplémentaires 37
- Principales données financières 37
- Tableaux ou graphiques sur les principales données financières 38
- États financiers 38
- Liste des tableaux de renseignements supplémentaires 38

Section IV : Autres sujets d'intérêt 39
- Coordonnées des personnes-ressources de l'organisation 39

Notes de fin de document 40

Message de la ministre

En ma qualité de ministre responsable de l'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor), j'ai le plaisir de présenter le Rapport ministériel sur le rendement 2011-2012 au Parlement et à la population canadienne.

Le Canada a atteint un point où le développement économique du Nord et sa contribution à l'économie canadienne sont sans précédent. L'industrie, les gouvernements territoriaux, les collectivités, les organisations autochtones et le gouvernement fédéral travaillent individuellement et collectivement à stimuler l'économie du Nord et à encourager les entreprises qui aideront cette région à atteindre son plein potentiel.

CanNor collabore activement avec tous ces partenaires pour harmoniser les stratégies et les investissements. D'ailleurs, l'Agence fait appel à ses réseaux, à ses politiques, à sa capacité de recherche et à ses programmes pour contribuer au but commun de créer des emplois et de favoriser la croissance dans le Nord. Elle comprend le rôle transformateur que jouent les grands projets au sein de l'industrie et des collectivités et elle s'efforce de surmonter les obstacles afin de promouvoir le développement responsable des ressources. De plus, l'Agence comprend les qualités exceptionnelles du Nord et l'importance d'appuyer une économie qui tient compte de la diversité et des aspirations des populations nordiques.

En 2011-2012, CanNor a lancé le Programme d'éducation de base des adultes du Nord, qui aide les résidants du Nord en âge de travailler à perfectionner leurs principales compétences en milieu de travail pour qu'ils puissent profiter de l'économie florissante du Nord et des possibilités d'emploi. Les investissements dans les programmes de CanNor ciblent toujours les principales occasions d'affaires et de développement communautaire dans divers domaines comme le tourisme, les industries culturelles et les secteurs des ressources. Le Bureau de gestion des projets nordiques a continué d'enrichir son portefeuille de clients du secteur privé, en fournissant un service à guichet unique pour les grands projets grâce à des processus d'évaluation environnementale dans le cadre des projets nordiques, tout en favorisant le développement de l'économie et des entreprises associé à ces projets. Tout cela a été réalisé grâce aux efforts de CanNor qui visent à renforcer ses processus et ses contrôles opérationnels et financiers internes afin de simplifier et de rentabiliser ses activités.

L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., députée, a signé l'original

L'honorable Leona Aglukkaq, C.P., députée
Ministre de la Santé, ministre de l'Agence canadienne de développement économique du Nord et ministre du Conseil de l'Arctique

Section I : Survol de l'organisation

Raison d'être

L'Agence canadienne de développement économique du Nord (CanNor) s'efforce de bâtir, dans l'ensemble des trois territoires du Canada, une économie diversifiée, durable et dynamique qui contribuera à la prospérité du pays. L'Agence favorise la croissance et le développement du Nord en mettant en œuvre des programmes de développement communautaire et économique, en collaborant avec les partenaires du Nord et du Sud du Canada et en harmonisant les efforts déployés par ces partenaires afin de relever les défis économiques et de tirer profit des perspectives favorables dans le Nord. L'Agence coordonne également les activités d'autres ministères fédéraux (particulièrement les organismes de réglementation dans le cadre du développement de grands projets) pour optimiser leur incidence collective dans le Nord, en regroupant les idées et les connaissances de chacun et en créant des partenariats.

Responsabilités

L'exercice 2011-2012 est la deuxième année complète d'activité de CanNor à l'échelle du Nord canadien, l'organisme ayant des bureaux dans toutes les capitales nordiques ainsi qu'un bureau de liaison à Ottawa.

En tant que seul ministère fédéral avec son siège social dans le Nord (à Iqaluit), CanNor offre une perspective unique et une valeur ajoutée aux efforts du gouvernement fédéral visant à promouvoir sa Stratégie pour le Nord et, surtout, son élément socioéconomique. Pour ce faire, l'Agence harmonise les efforts de l'ensemble des ministères fédéraux dont les activités ont des répercussions sur le développement économique du Nord. S'ajoute à cette tâche la coordination des approches fédérales avec celles adoptées par les gouvernements territoriaux, les collectivités, les organisations autochtones et le secteur privé.

Le regroupement des partenaires permet à tous de profiter des investissements ainsi que d'échanger des idées, des opinions et des connaissances. On s'attend aussi à ce que CanNor fasse preuve de leadership. En ce qui concerne les grands projets, le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN) de CanNor, le plus grand moteur de développement économique dans le Nord, offre des services d'orientation à guichet unique à l'industrie, en aidant les entreprises à franchir les étapes du processus d'évaluation environnementale et de délivrance de permis dans chacun des trois territoires. Le Bureau coordonne aussi les activités des organismes de réglementation fédéraux pour assurer la transparence, la rapidité d'exécution et la prévisibilité des processus réglementaires, notamment lorsqu'il dirige des consultations auprès des autochtones.

Parfois, faire preuve de leadership signifie aussi combler les écarts et prendre des risques calculés. Pour ce faire, l'Agence a recours à sa gamme de programmes de contributions

qui comprennent principalement le programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN), les programmes de développement économique des autochtones et le tout nouveau Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN). Les investissements de CanNor peuvent servir au lancement ou à l'expansion d'une entreprise. Ils peuvent aider une collectivité à prévoir les possibilités économiques en vue d'en profiter et, enfin, appuyer une panoplie d'études et de projets, par exemple liés à une infrastructure physique ou le perfectionnement des individus. De plus, les investissements fédéraux peuvent servir à encourager les autres partenaires à participer à un projet.

Pour complémenter les programmes du BGPN et de CanNor, l'Agence s'appuie aussi sur sa capacité d'élaboration de politiques et de recherche pour examiner les enjeux et les possibilités économiques. Ces activités guident la perspective sur le développement économique du Nord et contribuent aux efforts et aux réflexions de l'ensemble des partenaires. Une compréhension commune des faits est la base de partenariats fructueux et d'investissements de temps et d'argent efficaces. La perspective et les connaissances des régions nordiques de l'Agence sont au cœur de ses activités de promotion des intérêts économiques du Nord au gouvernement fédéral et ailleurs. En fin de compte, pour CanNor, la réussite découle des partenariats, de la collaboration et des réseaux.

Résultat stratégique et architecture des activités de programme

Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.

L'architecture des activités de programme appuie l'atteinte du résultat stratégique de l'Agence. Elle reflète les activités actuelles de CanNor, mais elle changera en fonction de l'évolution des activités, des programmes, des responsabilités et des rôles de l'Agence.

Architecture des activités de programme

Résultat du gouvernement du Canada : Forte croissance économique		
	Activités de programme	**Sous-activités de programme**
Résultat stratégique de CanNor *Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord*	1.1 Développement commercial	1.1.1 Innovation et connaissances 1.1.2 Entrepreneuriat 1.1.3 Développement sectoriel
	1.2 Développement communautaire	1.2.1 Développement économique des autochtones 1.2.2 Adaptation des collectivités 1.2.3 Développement des capacités et des compétences 1.2.4 Infrastructure
	1.3 Politique, représentation et coordination	1.3.1 Politique 1.3.2 Représentation 1.3.3 Coordination
	1.4 Services internes	1.4.1 Soutien à la gouvernance et à la gestion 1.4.2 Service de gestion des ressources 1.4.3 Services de gestion des biens

Priorités organisationnelles

Résultat stratégique de CanNor : *Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.* Les activités de programme déterminées en fonction des priorités qui sont présentées dans les tableaux suivants découlent de ce résultat stratégique.

Priorité	Type	Résultat stratégique
Faire preuve d'excellence en prestation des programmes	Engagement préalable[1]	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord

Les employés de CanNor favorisent et entretiennent des relations professionnelles étroites avec les collectivités autochtones et d'autres intervenants du Nord. Ce partenariat facilite l'exécution des programmes de l'Agence et répond aux besoins en matière de développement économique des résidants du Nord ainsi qu'à ceux des gouvernements et organismes autochtones, conformément au Cadre fédéral pour le développement économique des autochtones. Ces relations et les interactions régulières entre le personnel de CanNor et tous ses clients et intervenants servent à déterminer les améliorations à apporter aux programmes ainsi qu'à accroître la qualité et l'incidence des propositions des promoteurs.

Au cours de l'année visée par le rapport, CanNor a lancé un appel d'expressions d'intérêt dans les trois territoires pour que le public soit mieux informé de ses programmes. Cette approche encourage la présentation de propositions avant le début de l'exercice en vue de mieux harmoniser la planification du travail et les décisions relatives au financement. En 2011-2012, le Programme d'éducation de base des adultes du Nord a été créé, sa structure et sa mise en œuvre ayant été déterminées par les travaux réalisés par CanNor dans les collèges du Nord qui exécutent ce nouveau programme. Tous les programmes ont été bien gérés et exécutés, de sorte que 2 % des fonds de contributions n'avaient pas été utilisés à la fin de l'exercice.

Priorité	Type	Résultat stratégique
Mettre en place une organisation solide	Engagement préalable	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord

L'Agence a commencé sa deuxième année complète d'activité en 2011-2012. Il est surtout impératif pour CanNor de se concentrer de façon continue sur l'amélioration de son fonctionnement interne, tout en établissant sa présence auprès des principaux intervenants et partenaires. Des bureaux ont été construits et sont maintenant utilisés, alors que la construction du siège social de CanNor a commencé à Iqaluit. On a poursuivi avec des processus de dotation pour continuer de bâtir à CanNor une équipe professionnelle, chevronnée et compétente.

Priorité	Type	Résultat stratégique
Établir des relations	Engagement préalable	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord
CanNor a collaboré avec des partenaires clés du Nord et du gouvernement fédéral à : l'infrastructure, aux compétences et à la capacité entrepreneuriale, aux processus réglementaires et à l'amélioration de la réglementation, au développement des entreprises, ainsi qu'au développement des ressources naturelles dans le Nord. L'Agence a travaillé avec des ministères fédéraux pour harmoniser davantage les investissements qu'ils réalisent afin d'améliorer l'efficacité des activités et des programmes fédéraux. Elle a également renforcé ses relations avec les principaux partenaires des collectivités autochtones, les gouvernements territoriaux, le secteur privé et d'autres ministères fédéraux qui jouent un rôle important dans la stimulation du développement économique dans le Nord.		

Priorité	Type	Résultat stratégique
Améliorer le Bureau de gestion des projets nordiques	Engagement préalable	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord
Le Bureau de gestion des projets du Nord (BGPN) a entamé sa première année complète d'activité et a continué à travailler avec les ministères fédéraux chargés de la réglementation, les conseils de réglementation et d'évaluation environnementale du Nord et les promoteurs de projet du secteur privé afin de faciliter et de coordonner un processus d'examen réglementaire efficace des propositions de grands projets nordiques. Un protocole d'entente a été établi avec tous les ministères fédéraux chargés de la réglementation, protocole qui constitue le fondement de la coordination de la réglementation fédérale dans le Nord. Le service d'orientation à guichet unique du BGPN visant à orienter l'industrie a été mis en opération et des agents de projet ont été assignés à toutes les entreprises qui avaient un projet devant faire l'objet du processus d'évaluation environnementale. Une fois intégrées dans le portefeuille du BGPN, les entreprises ont reçu des conseils en matière de gestion des enjeux et de résolution de problèmes, ainsi que du soutien et une orientation relativement aux processus d'évaluation environnementale et de délivrance de permis.		

Priorité	Type	Résultat stratégique
Faire preuve d'excellence en gestion interne	Engagement préalable	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord
CanNor a élaboré et mis en œuvre des pratiques de gestion de l'information, des politiques et des procédures ministérielles et a amélioré les services du secrétariat ministériel. L'Agence a établi et a mis en œuvre des processus et des contrôles opérationnels et financiers renforcés à la suite de la vérification des contrôles de base du Bureau du contrôleur général. Suite à une vérification interne horizontale sur les subventions et contributions, un cadre de contrôle de la gestion des subventions et contributions a été élaboré. CanNor a également renforcé sa structure de gouvernance en formant des comités de la haute direction sur les finances, les opérations, les politiques et les ressources humaines pour que l'examen des questions et la prise de décision soient effectués de manières systématique et transparente.		

Priorité	Type	Résultat stratégique
Assurer l'excellence en gestion des ressources humaines	Engagement préalable	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord
L'Agence a élaboré une stratégie de ressources humaines qui cadre avec le renouvellement de la fonction publique et s'est concentrée sur l'élaboration de méthodes d'embauche ciblant les résidants du Nord qui incluent notamment la collaboration avec d'autres ministères fédéraux et ordres de gouvernement. Elle s'est efforcée d'encourager la mobilité entre les bureaux régionaux et elle a mis l'accent sur les ententes de gestion du rendement ayant un lien évident avec les priorités de l'Agence et les plans d'apprentissage individuel.		

Priorité	Type	Résultat stratégique
Mesurer le rendement	Engagement préalable	Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord
CanNor a élaboré une stratégie de collecte de données pour suivre efficacement les données sur la mesure du rendement et a adopté un processus de reddition de comptes pour surveiller les progrès en fonction des objectifs de rendement établis afin d'appuyer la prise de décisions organisationnelle. L'Agence s'est aussi lancée dans un processus d'examen approfondi de son cadre de mesure du rendement dans le but de le simplifier, de le mettre à jour et d'établir des objectifs en fonction des principales activités de programme.		

Analyse du risque

CanNor exécute ses programmes dans un contexte opérationnel et commercial unique en son genre. Les exigences liées au climat, l'éloignement des collectivités, la population clairsemée, la dépendance à l'extraction des ressources naturelles et d'autres défis connexes, comme le manque d'infrastructure, font obstacle au développement des entreprises dans le Nord. La prestation des programmes dans cette région requiert donc qu'on accorde une importance particulière à la gestion et à l'atténuation des risques. CanNor a relevé les six grands secteurs de risque suivants :

1. Milieu de fonctionnement;
2. Ressources humaines et capital du savoir;
3. Conformité aux priorités et aux besoins;
4. Relations avec les clients, les partenaires et les intervenants;
5. Communications publiques;
6. Exigences juridiques, législatives et découlant de revendications.

Milieu de fonctionnement : Le très grand potentiel économique du Nord est conjugué aux défis relatifs à l'exécution de programmes de développement économique et à la coordination de la réglementation dans l'Arctique. Même les plus grandes collectivités des trois territoires sont éloignées des marchés, et les infrastructures économiques et municipales peuvent être limitées. Il y a des défis en matière de logistique dans le Nord, et le coût d'exploitation d'une entreprise est élevé. CanNor a géré les coûts de fonctionnement de bureaux dans le Nord et a élaboré les outils, les pratiques, les politiques et les procédures nécessaires pour que le gouvernement fédéral exécute efficacement ses activités. CanNor a mis en œuvre un plan par étapes pour la gestion des locaux et l'établissement de son administration centrale à Iqaluit. Lors de l'élaboration de ses politiques et de ses procédures, l'Agence a élaboré des outils et des processus opérationnels adaptés au milieu de fonctionnement nordique.

Ressources humaines et capital du savoir : En mettant en œuvre une stratégie intégrée de ressources humaines, CanNor a géré les risques associés à la conservation d'une main-d'œuvre suffisante et représentative possédant les compétences requises. L'Agence a élaboré une stratégie de ressources humaines qui cadre avec le renouvellement de la fonction publique et qui vise le développement d'approches d'embauche ciblées aux résidants du Nord, y compris une collaboration avec d'autres ministères fédéraux et ordres de gouvernement. On a également offert des perspectives de carrière aux employés, tout en encourageant la mobilité entre les bureaux régionaux.

Conformité aux priorités et aux besoins : En tant que nouvelle organisation dans un milieu spécialisé, CanNor a dû harmoniser avec soin les activités, les priorités et les ressources financières au sein de l'organisation pour répondre aux attentes de service et réaliser les priorités organisationnelles. Des risques étaient associés au fait qu'il fallait s'assurer que les ressources limitées étaient affectées aux activités prioritaires. Un des outils d'atténuation du risque est l'architecture des activités de programme de CanNor (qui énonce clairement les secteurs d'activité de l'Agence). CanNor a révisé et a uniformisé ses processus opérationnels et travaille actuellement à l'élaboration d'une fonction de recherche économique pour préciser ses objectifs et ses priorités.

Relations avec les clients, les partenaires et les intervenants : La plupart des programmes de CanNor sont exécutés grâce à un partenariat ou à une collaboration quelconque; c'est pourquoi il est essentiel pour l'Agence de bâtir de solides relations avec d'autres intervenants importants qui favorisent le développement économique dans le Nord. CanNor a travaillé avec des partenaires dans tous les territoires pour leur faire savoir comment elle investit les fonds de ses programmes de contributions. L'Agence a établi un modèle de collaboration avec des ministères fédéraux, tels que Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Le Bureau de gestion des projets nordiques a élaboré une gamme d'outils qui serviront à coordonner les activités de réglementation fédérale ayant trait aux grands projets de développement dans le Nord. Puisque l'Agence joue un rôle important en tant que responsable des divers intérêts, elle est en mesure de repérer les problèmes à facettes multiples et de proposer des solutions.

Communications publiques : Pour réaliser son mandat, l'Agence a communiqué efficacement son rôle et ses activités dans le cadre de la Stratégie pour le Nord du Canada et le Plan d'action économique du Canada; elle a fourni de l'information sur les réussites en matière d'exécution de programmes; elle a mobilisé le public, les partenaires et les intervenants; et elle a communiqué des messages cohérents sur CanNor pour que les Canadiens et Canadiennes comprennent son rôle et ses fonctions. Pour gérer les communications publiques, CanNor a eu recours à une gamme d'outils, dont des plans de communication, des activités de mobilisation et des pratiques d'affaires normalisées pour les annonces, les relations avec les médias et les activités de sensibilisation.

Exigences juridiques, législatives et découlant de revendications : Un bon nombre de politiques et d'exigences législatives mettent en contexte les activités de CanNor, qui doit également respecter les modalités des accords sur les revendications territoriales et l'autonomie gouvernementale conclus avec les autochtones dans le Nord. Ces accords

influent aussi sur le cadre de réglementation dans lequel le Bureau de gestion des projets nordiques doit fonctionner. Pour satisfaire aux exigences législatives et d'autres exigences juridiques, CanNor a élaboré ses propres pratiques internes et d'exécution des activités afin de refléter le rôle que jouent les accords dans le Nord.

Sommaire du rendement

Ressources financières pour 2011-2012 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
44,2	51,2	48,6

La différence entre le total des autorisations (51,2 millions de dollars) et les dépenses prévues (44,2 millions de dollars) est surtout attribuable au financement additionnel du Programme d'éducation de base des adultes du Nord (2 millions de dollars) et à la construction de l'administration centrale à Iqaluit (2 millions de dollars), ainsi qu'à d'autres rajustements liés à des programmes ponctuels et aux activités. La différence entre le total des autorisations (51,2 millions de dollars) et les dépenses réelles (48,6 millions de dollars) est attribuable à la péremption des fonds, comme il est expliqué dans la section Principales données financières (section III) du présent rapport.

Ressources humaines (ETP) pour 2011-2012

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
105	77	28

Bien qu'on ait initialement prévu 105 postes équivalents temps plein (ETP), CanNor a été en mesure d'assurer une mise en œuvre efficace de ses programmes avec 77 ETP.

Tableaux sur le sommaire du rendement

Progrès réalisés par rapport au résultat stratégique

Résultat stratégique : Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord		
Indicateurs de rendement	**Objectifs**	**Rendement en 2011-2012**
Développement économique Satisfaction des intervenants, des partenaires et des clients Financement annuel total pour CanNor plus le montant du financement engagé	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	L'Agence a favorisé les relations avec ses partenaires et ses intervenants pour cerner les besoins, exécuter les programmes et engager les fonds afin d'accroître le développement et la diversification des économies des territoires.
Diversification Distribution des investissements et des projets de CanNor par secteur économique	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	Les investissements de CanNor ont été diversifiés dans plusieurs secteurs dont : développement des ressources, tourisme, infrastructure économique et secteur traditionnel.
Accroissement de la prospérité. Développement commercial grâce aux investissements de CanNor Renforcement des bases de la croissance économique dans les collectivités du Nord	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	L'Agence a investi tant dans le développement commercial que le développement communautaire dans toutes les régions nordiques, en offrant des occasions de développement économique aux résidants du Nord.
Mise en œuvre efficace des programmes Proportion de projets réalisés ayant atteint ou dépassé les objectifs de rendement	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	En 2011-2012, CanNor a investi dans 158 projets.

Sommaire du rendement (excluant les Services internes)

Activité de programme	Dépenses réelles en 2010-2011	2011-2012 (en millions de dollars)				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
Développement commercial	1,6	6,1	6,1	23,0	22,8	Forte croissance économique[2]
Développement communautaire	46,5	30,8	30,8	14,4	14,0	Forte croissance économique[2]
Politique, représentation et coordination	3,8	5,5	5,5	1,8	1,9	Forte croissance économique[2]
Totaux	51,9	42,4	42,4	39,2	38,7	

Les dépenses réelles en 2010-2011 ont été supérieures à celles de 2011-2012, en raison des programmes du Plan d'action économique du Canada (PAEC), notamment le Fonds d'adaptation des collectivités et le programme Infrastructures de loisirs Canada. Au total, on avait prévu consacrer 36,9 millions de dollars aux activités de programme Développement commercial et Développement communautaire, alors que les dépenses réelles ont été de 36,8 millions. En 2011-2012, le financement du programme ISDEN (18,157 millions de dollars) a été transféré du Développement communautaire au Développement commercial. L'écart de 3,6 millions de dollars entre les dépenses prévues et les dépenses réelles de l'activité de programme Politique, représentation et coordination s'explique par le fait que la répartition initiale des fonds de fonctionnement ne reflétait pas le plan de dépenses réel de l'Agence.

Sommaire du rendement pour les Services internes

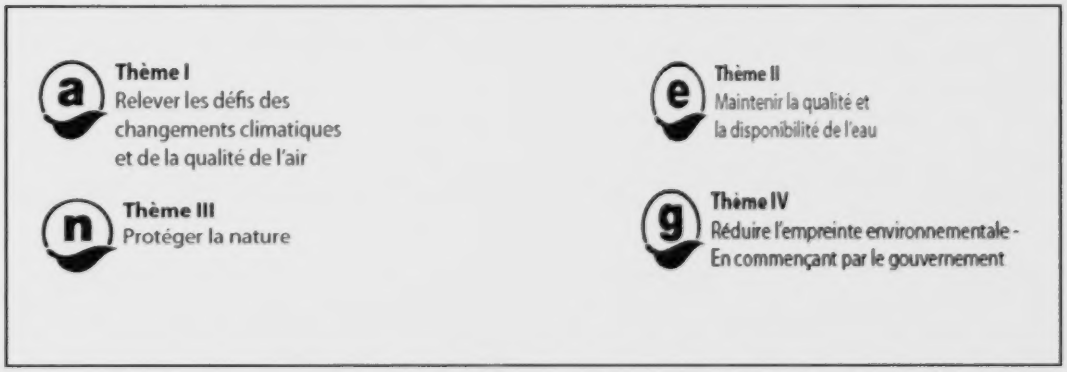
Activité de programme	Dépenses réelles en 2010-2011	2011-12 (en millions de dollars)				Concordance avec les résultats du gouvernement du Canada
		Budget principal des dépenses	Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles	
Services internes	12,4	1,8	1,8	12,0	9,9	n.d.

La différence de 8,1 millions de dollars entre les dépenses prévues et réelles est principalement due à la répartition initiale des fonds de fonctionnement, qui ne correspondait pas au plan de dépenses de CanNor. Les montants du total des autorisations et des dépenses réelles comprennent les fonds liés à la construction du siège d'Iqaluit.

Contribution à la Stratégie fédérale de développement durable

CanNor n'est pas tenu de rendre des comptes en vertu de la *Loi fédérale sur le développement durable*, mais doit néanmoins en respecter les principes. Bon nombre des activités de CanNor contribuent positivement à la lutte contre les changements climatiques et à l'amélioration de la qualité de l'air, au maintien de la qualité de l'eau, à la protection de la nature et à la réduction de l'empreinte environnementale du gouvernement. L'Agence s'est engagée à utiliser les technologies de l'information et de communication pour réduire les répercussions de la distance géographique qui sépare les bureaux, de même que réduire quelques incidences environnementales découlant de ses activités. Puisqu'elle s'est aussi engagée à respecter la Politique d'achats écologiques[3], elle a adopté ce genre de pratiques.

CanNor contribue au thème I – Relever les défis des changements climatiques et de la qualité de l'air; au thème II – Maintenir la qualité et la disponibilité de l'eau; au thème III – Protéger la nature; et au thème IV – Réduire l'empreinte environnementale; – en commençant par le gouvernement; tel qu'indiqué par les identificateurs visuels ci-dessous.



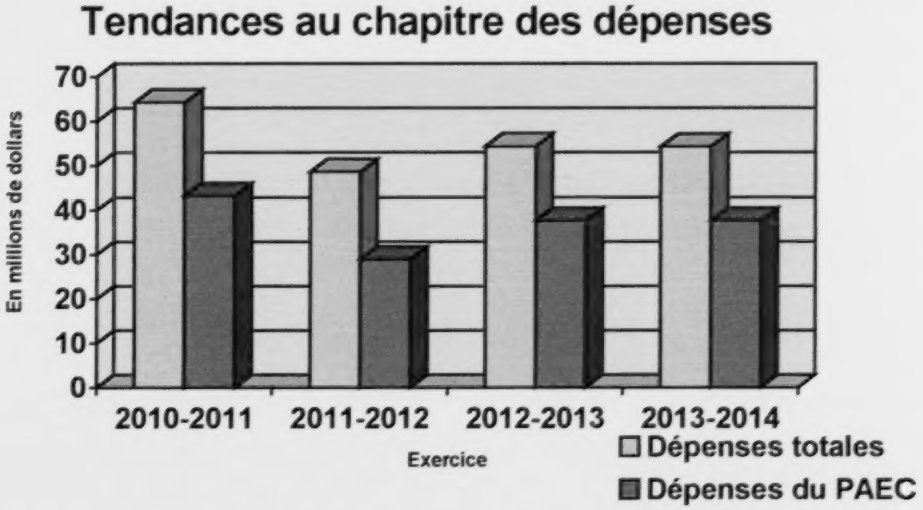
Ces contributions font partie des activités de programme suivantes : Développement communautaire, Politique, représentation et coordination ainsi que Services internes, et sont expliquées plus en détail à la section II.

Évaluation environnementale stratégique

Conformément à l'engagement pris par le gouvernement du Canada à l'égard du développement durable, l'Agence est résolue à observer la Directive du Cabinet sur l'évaluation environnementale des projets de politiques, de plans et de programmes. Par conséquent, elle s'assure que toute proposition de politique, de plan et de programme tient compte des effets environnementaux potentiels, le cas échéant. Il y a évaluation environnementale stratégique lorsque les circonstances le justifient. Les analyses effectuées en 2011-2012 en ce qui concerne les activités de politique ou de programme ont démontré que de telles évaluations n'étaient pas nécessaires.

Profil des dépenses

La figure qui suit illustre la tendance en matière de dépenses de CanNor de 2010-2011 à 2013-2014. Étant donné que l'Agence a été créée en 2009-2010, aucune donnée historique sur les dépenses n'existe pour l'Agence. Les dépenses découlant du Plan d'action économique du Canada (PAEC) sont comptées dans les dépenses totales, mais sont également présentées séparément. Deux des programmes du PAEC, Fonds d'adaptation des collectivités et Infrastructure de loisirs du Canada, n'ont pas été renouvelés en 2011-2012. Cependant, le financement de base de CanNor et le programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord font également partie du PAEC et sont reconduits à l'exercice 2013-2014. Le Programme d'éducation de base des adultes du Nord, lancé en 2011-2012, est un autre élément du PAEC qui est reconduit jusqu'en 2015-2016. D'autres dépenses du PAEC, liées au Fonds d'amélioration de l'infrastructure communautaire, sont prévues pour les exercices 2012-2013 et 2013-2014.



Budget des dépenses ventilé par crédit voté

Pour obtenir de l'information sur les crédits organisationnels ou les dépenses législatives de CanNor, veuillez consulter les Comptes publics du Canada 2012 (Volume II), dont une version électronique se trouve sur le site Web de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada[4].

Section II - Analyse des activités de programme par résultat stratégique

Résultat stratégique

CanNor a pour résultat stratégique : *Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.* Pour ce qui est du rendement général de CanNor, son cadre de mesure du rendement définit plus en détail ce résultat en fonction du *rendement amélioré relativement au développement et à la diversification des économies territoriales, et ce, en faveur de la prospérité de tous les résidants du Nord.*

Activité de programme : Développement commercial

Cette activité de programme permettra à CanNor d'appuyer la croissance et l'expansion des entreprises du Nord, y compris les petites et moyennes entreprises, grâce à la formation, à des services de conseils, ainsi qu'à des subventions et des contributions. L'objectif de l'activité de programme est de favoriser un secteur commercial diversifié et concurrentiel dans le Nord ayant une capacité d'innovation renforcée.

Ressources financières pour 2011-2012 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
6,1	23,0	22,8

La différence entre les dépenses prévues et réelles s'explique principalement par la réaffectation de 18,157 millions de dollars des fonds consacrés au programme ISDEN du Développement communautaire au Développement commercial, pour mieux correspondre à la répartition annuelle du budget entre les deux activités de programme.

Ressources humaines (ETP) 2011-2012

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
12	15	3

L'écart entre les prévisions et les ressources réelles découle de la réaffectation des ressources humaines du Développement communautaire au Développement commercial, afin de refléter plus fidèlement la répartition réelle entre les deux activités de programme.

Résultats attendus	Indicateurs de rendement	Objectifs	Résultats réels
Nombre accru d'entreprises nordiques et autochtones	Pourcentage d'entreprises appuyées par l'Agence, appartenant à des particuliers ou à des collectivités nordiques ou autochtones, qui sont encore en activité après deux ans.	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	Trente-sept (37) entreprises autochtones ont reçu du financement.
Renforcement de la capacité en matière d'innovation et de technologie et enrichissement de la somme des connaissances	Nombre d'études et de projets financés par CanNor et menés à bien. Nombre de plans adoptés qui portent sur l'expansion de la technologie ou sur l'expansion du savoir.	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	Quatorze (14) projets ont été financés pour appuyer les innovations technologiques et la capacité des secteurs économiques, dont l'énergie, la pêche, les géosciences et l'agriculture.
Meilleur accès au financement des entrepreneurs du Nord et autochtones	Montant des décaissements au profit d'entreprises nordiques et autochtones et d'organisations de développement communautaire. Montant de l'investissement optimisé par CanNor .	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	Trente-sept (37) entreprises autochtones ont eu un meilleur accès au financement. Dans l'ensemble, l'Agence a obtenu près de 200 % des fonds pour 151 projets.
Exploitation accrue des débouchés économiques dans les secteurs existants, en plein essor et émergents	Progrès réalisés : pourcentage des dépenses des programmes par rapport aux objectifs.	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	Les projets financés de cartographie (géosciences) et de recherche sur les espèces aquatiques (pêche) sont des exemples de secteurs en plein essor et émergents.

Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

Par l'entremise de cette activité de programme, CanNor a appuyé la croissance et l'expansion des entreprises autochtones et du Nord, y compris les petites et moyennes entreprises. L'activité de programme vise à soutenir la capacité concurrentielle et la diversité du secteur des affaires dans le Nord en renforçant la capacité d'innovation.

Dans le cadre du Programme de développement des entreprises autochtones, l'Agence a fourni des contributions pour appuyer les tiers responsables de la prestation des services tels que la Nunavut Community Economic Development Organization et Dana Naye Ventures, ainsi que pour appuyer les services de formation et de consultation offerts au secteur des affaires.

Le programme Investissements stratégiques dans le développement économique du Nord (ISDEN) octroie des fonds aux gouvernements territoriaux, aux organismes non gouvernementaux et aux entreprises du Nord. Au cours de l'exercice, il a appuyé :

- des projets visant à renforcer les moteurs économiques, comme les arts et l'artisanat, le tourisme, la pêche, l'industrie cinématographique, les minéraux et les services aux entreprises;
- la diversification de l'économie et le renforcement de la participation des résidants du Nord à l'économie en complétant les investissements dans le secteur du développement des ressources, un accent étant mis sur la croissance des petites et moyennes entreprises dans des secteurs tels le tourisme et les industries culturelles;
- l'amélioration de la coordination des programmes, tels que le Bureau géoscientifique Canada-Nunavut qui est géré et financé conjointement par les gouvernements fédéral et territoriaux, pour optimiser l'utilisation des ressources afin de recenser et sinon déterminer le potentiel des ressources.

Le financement du programme ISDEN est généralement conjugué aux ressources et à la

CanNor a octroyé 1,3 million de dollars à la Yukon Mine Training Association pour qu'elle puisse acheter des modules de formation pour simuler six types de formation sur l'équipement dans les secteurs des mines, des transports et de la construction. La formation visait à régler les pénuries décelées d'opérateurs d'équipement qualifiés et ciblait les membres des Premières Nations dans les collectivités rurales où se trouvent de nombreuses mines. Ces fonds s'ajoutent aux 2,2 millions de dollars investis en 2010 pour l'achat de simulateurs.

Étant portatifs, les simulateurs d'équipement ont été envoyés à Dawson City, où neuf étudiants de la région ont suivi la formation sur l'opération de machinerie lourde. En tout, 28 Yukonnais ont suivi la formation sur les simulateurs; 17 diplômés travaillent à l'heure actuelle dans des mines et des chantiers de construction au Yukon.

capacité des gouvernements territoriaux, des organisations autochtones et des organismes non gouvernementaux, ce qui témoigne, d'une part, de l'engagement de CanNor à mettre à profit le financement externe et les investissements en nature de tiers et, d'autre part, de l'attente que les bénéficiaires du financement mettent tout en œuvre pour trouver d'autres sources de financement.

CanNor réalise cette activité de programme par l'entremise des sous-activités suivantes :

- innovation et connaissances;
- entrepreneuriat;
- développement sectoriel.

Plus précisément :

- Dans le cadre du programme ISDEN, 17,4 $ millions de dollars ont été dépensés pour appuyer 83 projets. Les fonds ont été octroyés en fonction des plans d'investissements territoriaux, qui sont établis selon les besoins de chaque territoire et qui ciblent les principaux secteurs de développement économique tels la géoscience, le tourisme, les industries culturelles, l'infrastructure économique, l'industrie minière, le développement des ressources pétrolières et gazifères, l'exploitation forestière, l'énergie renouvelable, les petites et moyennes entreprises, la récolte à des fins commerciales et la récolte traditionnelle, ainsi que le développement de la capacité.

- Dans le cadre du Programme de développement des entreprises autochtones, 2,6 millions de dollars ont été dépensés pour appuyer 10 projets, dont des projets de planification des activités, des études de faisabilité, des démarrages d'entreprise et des expansions d'entreprise dans les trois territoires.

- CanNor a financé des occasions d'affaires de femmes, de petites entreprises et de jeunes entrepreneurs. Les petites entreprises sont une composante économique importante dans les collectivités du Nord et nombreuses d'entre elles ont été lancées à domicile par des femmes et des jeunes entrepreneurs pour les aider à soutenir leur famille grandissante et offrir un service dont la collectivité avait besoin. Le Nunavut et les Territoires du Nord-Ouest ont des entreprises

CanNor a investi 600 000 $ dans Compétences Canada Nunavut et Compétences Canada Territoires du Nord-Ouest pour mettre sur pied des clubs de compétences dans le but d'offrir aux jeunes une formation pratique dans divers métiers spécialisés, de promouvoir les métiers spécialisés et les carrières liées aux technologies et d'élaborer de nouveaux modules de formation dont on pourra se servir dans les collectivités. Dans les Territoires du Nord-Ouest, trois collectivités participent à des projets pilotes générateurs de revenus dans le cadre desquels des étudiants vendraient des produits et assureraient des services. Cet investissement augmentera les occasions d'emploi locales tant pour les jeunes que les entreprises du Nord dans d'importants secteurs qui contribuent à la croissance économique du Nord dans des domaines tels l'exploitation minière, la construction et le tourisme.

affiliées à Compétences Canada qui aident les jeunes à découvrir, grâce à des programmes scolaires ou parascolaires, quelles compétences sont essentielles en milieu travail.

Leçons apprises

La coopération, les partenariats et l'établissement de relations sont essentiels au succès de CanNor. Compte tenu du coût élevé de faire affaires dans le Nord et du contexte qui y est souvent exceptionnel, nous pouvons en apprendre beaucoup et réaliser des économies par l'échange d'information et de connaissances. Pour cette raison, CanNor a reconnu les avantages d'appuyer financièrement les forums axés sur la collaboration, comme des conférences et des activités de perfectionnement professionnel qui offrent des occasions d'apprentissage et de réseautage, et d'y participer. Par exemple, CanNor a concentré ses efforts sur le Forum économique du Nunavut, les forums pan-territorial pour la commercialisation du tourisme, les Chambres de commerce et des initiatives de développement des entreprises. Ces partenariats donnent lieu à un environnement plus propice à la croissance économique et à une utilisation plus ciblée des ressources disponibles.

Résultat stratégique

Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.

Activité de programme : Développement communautaire

Cette activité de programme encourage les investissements dans l'infrastructure et les organisations communautaires ainsi que les investissements dans le perfectionnement des compétences et des aptitudes individuelles. Son objectif est l'établissement de collectivités nordiques économiquement viables offrant une bonne qualité de vie aux résidants du Nord.

Ressources financières pour 2011-2012 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
30,8	14,4	14,0

L'écart entre les dépenses prévues et les dépenses réelles s'explique surtout par la réaffectation de 18,157 millions de dollars des fonds du programme ISDEN du Développement communautaire au Développement commercial, ce qui reflète mieux la répartition réelle des fonds entre les deux activités de programme. Le financement de l'activité de programme Développement communautaire a aussi été augmenté, par l'intermédiaire du Budget supplémentaire des dépenses, de 2 millions de dollars pour le PEBAN et de 1,1 million de dollars pour Nutrition Nord Canada.

Ressources humaines (ETP) pour 2011-2012

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
47	15,6	31,4

La différence entre les nombres prévus et réels découle de la réaffectation des ressources humaines du Développement communautaire au Développement commercial, afin de mieux refléter la répartition réelle entre les deux activités de programme. Bien que 47 ETP étaient prévues à l'origine, CanNor est parvenu à réaliser efficacement l'activité de programme Développement communautaire avec 15,6 ETP.

Résultat attendu	Indicateurs de rendement	Objectifs	Activités et extrants
Viabilité et bien-être accrus des collectivités du Nord	Les quatre éléments de l'indice de bien-être des collectivités : revenu, éducation, logement et participation au marché du travail	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	Pour établir le PEBAN, on a mobilisé les collèges du Nord, afin de faire ressortir les besoins du Nord en matière de prestation de nouveaux programmes, notamment en discutant des outils d'évaluation pour déterminer les niveaux d'éducation des adultes et les écarts pour ce qui est des besoins et de la capacité d'exécution des collectivités.
Amélioration des avantages et des possibilités de développement économique pour les collectivités autochtones	Nombre de projets assurant des occasions économiques au Canada qui produisent des avantages économiques concrets en matière d'emploi	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	Vingt-huit (28) projets ont été financés pour appuyer des domaines tels l'examen des énoncés des incidences environnementales liées à l'exploitation de ressources, la formation aux spécialistes du développement économique et la planification du développement communautaire.
Meilleures conditions d'emploi au sein des collectivités assorties d'avantages au chapitre de la qualité de vie	Nombre de collectivités dotées d'une capacité fonctionnelle (professionnelle, administrative et institutionnelle) axée sur le développement économique	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	Projets financés dans chaque territoire pour appuyer le perfectionnement des compétences des agents de développement économique communautaire.
Meilleure infrastructure pour les collectivités du Nord	Nombre d'éléments d'infrastructure, nouveaux et améliorés, achevés avec succès	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	Des projets ont été appuyés dans chaque territoire pour améliorer l'infrastructure communautaire dans des secteurs tels le tourisme, la pêche, l'industrie énergétique et l'industrie de la large bande.

Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

CanNor a appuyé ce qui suit :

- les propositions des entrepreneurs métis, inuits et des Premières Nations dans le Nord, de même que celles des collectivités nordiques, des entreprises et des organisations financières autochtones;
- les investissements sur le plan communautaire en matière d'infrastructure et d'organisation;
- les investissements sur le plan individuel en matière de développement des compétences et des capacités.

L'objectif de l'activité de programme est de rendre les collectivités du Nord durables sur le plan économique et d'offrir à leurs résidants une qualité de vie supérieure. Pour ce faire, on doit mettre en place des initiatives de développement et de diversification économiques qui appuient les collectivités afin qu'elles aient des économies plus durables et puissent s'adapter à une conjoncture économique changeante.

CanNor a harmonisé ses efforts pour assurer la prestation des programmes de formation axés sur les compétences dans le Nord de Ressources humaines et Développement des compétences Canada. Ces efforts comprenaient des partenariats et des projets dont les fonds étaient gérés par ce ministère, tels que le Fonds d'investissement stratégique pour les compétences et la formation des autochtones et le programme de Partenariat pour les compétences et l'emploi des autochtones. Parmi les initiatives, il y avait, entre autres, le financement de la recherche et de l'analyse des lacunes et des possibilités en ce qui

Deux organismes communautaires du Nunavut ont reçu du financement pour renforcer les capacités dans les domaines du patrimoine et du tourisme culturel et pour appuyer le développement des entreprises inuites au Nunavut. Dans le cadre du plan de formation sur le patrimoine au Nunavut, 11 travailleurs œuvrant dans les secteurs du tourisme, des arts et du patrimoine ont reçu une formation pour devenir des formateurs dans leur collectivité pour veiller à ce que la croissance et la capacité se perpétuent au sein des industries de la culture et du tourisme. Grâce à cette formation, ils ont acquis les compétences et les connaissances requises pour mettre en place une installation culturelle communautaire.

La Kakivak Association a reçu du financement pour élaborer des initiatives d'affaires et de communication dans le but d'améliorer les services offerts aux entreprises communautaires inuites. De plus, une formation sur la création d'un modèle d'analyse de rentabilisation a été donnée à 11 personnes, et un plan de communication a été élaboré pour promouvoir leurs services, ce qui a fait augmenter la mise sur pied de services de soutien aux entreprises au Nunavut.

concerne les compétences dans des secteurs tels que l'industrie cinématographique et le tourisme au Nunavut.

Cette activité comprend quatre volets :

- développement économique des autochtones;
- adaptation des collectivités;
- renforcement de la capacité et développement des compétences;
- infrastructure.

Plus précisément, CanNor :

- a fourni 11,6 millions de dollars pour appuyer 65 projets;

- a continué de travailler avec les territoires à la détermination des projets admissibles au financement et à la négociation des accords de contribution connexes;

- a mis à contribution le Bureau de gestion de projets nordiques pour mieux comprendre les conséquences et les avantages potentiels des grands projets dans le Nord et la mesure dans laquelle ces projets pourraient favoriser des investissements stratégiques dans les collectivités afin stimuler la croissance des entreprises;

- a collaboré étroitement avec les gouvernements et les organismes autochtones pour comprendre et satisfaire les besoins en développement économique de ces groupes conformément au nouveau Cadre fédéral pour le développement économique des autochtones;

- a mis en œuvre la stratégie du gouvernement du Canada pour les langues officielles, la *Feuille de route pour la dualité linguistique canadienne 2008-2013 : Agir pour l'avenir*. L'Initiative de développement économique, financée par la Feuille de route et exécutée dans le Nord par CanNor, a contribué au soutien des communautés de langue officielle en situation minoritaire dans les territoires;

- a lancé le Programme d'éducation de base des adultes du Nord, qui offre du financement aux collèges du Nord afin qu'ils puissent élargir et améliorer leurs services d'éducation de base des adultes. Grâce à ce programme, les résidants du Nord en âge de travailler ont plus de possibilités d'améliorer leur niveau d'instruction, et donc de profiter de diverses possibilités économiques. L'objectif consiste à perfectionner les compétences en matière de littératie et de numératie des participants aux programmes des collèges pour qu'ils puissent intégrer le marché du travail ou poursuivre une formation professionnelle spécialisée pour des postes exigeant des compétences plus élevées;

- a continué à collaborer avec Infrastructure Canada et les autres organismes de développement régionaux pour améliorer la prestation de programmes nationaux

d'infrastructure, par exemple le financement fourni aux Territoires du Nord-Ouest et au Nunavut pour l'amélioration des services à large bande;

- a pris en charge, dans le Nord, le Réseau Entreprises Canada d'Industrie Canada, qui offre aux entreprises un service à guichet unique et les aide à améliorer le climat commercial. Entre autres, il fournit de l'information sur les divers programmes et services du gouvernement fédéral offerts aux entrepreneurs du Nord et constitue une source conviviale et pratique d'accès à l'information provenant de multiples ministères et organismes. Les gouvernements territoriaux et des organisations à but non lucratif travaillent de concert pour réaliser cette initiative en vue d'offrir une méthode de prestation efficace et intégré;

- a octroyé du financement pour faciliter la transition vers le nouveau programme Nutrition Nord Canada. Affaires autochtones et Développement du Nord Canada a transféré un peu plus d'un million de dollars à CanNor pour ce programme. L'Agence a fourni du financement pour accroître la capacité fonctionnelle de réfrigération commerciale et de congélation dans les installations servant à entreposer les aliments traditionnels. Grâce à l'agrandissement et à la modernisation des dispositifs d'entreposage à froid, les organisations de chasseurs et de trappeurs ont plus de place pour entreposer les aliments traditionnels, sans compter qu'ils peuvent dorénavant élargir la vente des produits au grand public, ce qui cadre avec les objectifs d'approvisionnement en aliments traditionnels de Nutrition Nord Canada.

Leçons apprises

Pour ce qui est du développement communautaire, l'Agence vise une approche d'investissement coordonnée, qui harmonise le financement avec celui des partenaires, surtout des gouvernements territoriaux. Au cours du dernier exercice, l'Agence a redoublé ses efforts, l'accent étant mis sur les mécanismes permettant de repérer les projets clés pour lesquels il y aura un investissement conjoint. CanNor a également renforcé ses relations et sa collaboration avec ses partenaires fédéraux, notamment Industrie Canada, Infrastructure Canada, Patrimoine canadien et Affaires autochtones et Développement du Nord Canada, relativement à une panoplie d'initiatives touchant le Nord.

Résultat stratégique

Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.

(a) Activité de programme : Politique, représentation et coordination

Cette activité de programme appuie la recherche et l'analyse afin d'orienter les choix en matière de programmes et de politiques, la promotion des intérêts du Nord, que ce soit à

l'intérieur ou à l'extérieur du gouvernement fédéral, et l'élaboration de stratégies, d'initiatives et de projets horizontaux qui contribueront à régler les problèmes liés au développement économique dans le Nord.

Ressources financières pour 2011-2012 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
5,5	1,8	1,9

La différence de 3,6 millions de dollars entre les dépenses prévues et réelles s'explique par le fait que la répartition initiale des fonds de fonctionnement ne correspondait pas au plan de dépenses de l'Agence.

Ressources humaines (ETP) 2011-2012

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
22	12	10

L'écart entre les ressources prévues et réelles découle de la réaffectation des ressources humaines visant à mieux refléter la répartition réelle entre les activités de programme. Même si 22 ETP étaient prévus au départ, CanNor a pu mener à bien l'activité de programme Politique, représentation et coordination avec 12 ETP.

Résultat attendu	Indicateurs de rendement	Objectifs	Activités et extrants
Meilleure prise en compte des intérêts relatifs au développement des entreprises et des collectivités nordiques au niveau de la réglementation, des politiques et des programmes économiques fédéraux	Nombre de réunions et de forums planifiés et organisés en concertation dans le Nord	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	Pour élaborer le PEBAN, on devait comprendre les besoins de deux secteurs, à savoir les collectivités et les entreprises, cerner les lacunes dans les principales compétences en milieu de travail et saisir l'occasion de répondre aux besoins croissants du marché du travail. Grâce aux efforts du BGPN auprès des partenaires fédéraux, des progrès importants ont été réalisés pour ce qui des grands projets dans toutes les régions du Nord.

Mise en place de partenariats et coordination des partenaires pour s'attaquer aux priorités économiques du Nord	Nombre de partenariats établis pour répondre aux priorités économiques communes du Nord	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	La réussite de CanNor dans ce domaine est mesurée en fonction des mécanismes de gouvernance auxquels le BGPN a recours pour faciliter la coordination des grands projets. Les activités réalisées conjointement avec des organisations de l'industrie, telles la Chambre des mines des Territoires du Nord-Ouest et du Nunavut, montrent aussi l'importance et les avantages de renforcer les partenariats.
Meilleur accès des collectivités, des résidants et des entreprises du Nord aux occasions de développement économique du gouvernement fédéral	Nombre d'aiguillage à d'autres programmes fédéraux ayant porté fruit	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	CanNor a déployé des efforts considérables afin de mobiliser horizontalement d'autres ministères fédéraux pour cerner les besoins du Nord dans des domaines tels le perfectionnement des compétences, la sécurité alimentaire et l'infrastructure.
Gestion concertée des grands projets dans le Nord à l'échelle pangouvernementale	Nombre de projets coordonnés par le Bureau de gestion des projets nordiques	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	Le BGPN a assuré la coordination de 11 grands projets nordiques faisant l'objet d'une évaluation environnementale, avec un investissement total en capital de huit milliards de dollars et la possibilité de créer plus 3000 emplois. De plus, le BGNP a assisté avec la phase de pré-évaluation environnementale de 13 autres projets.

Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

Cette activité appuie :

- la recherche et l'analyse visant à fournir une programmation et des choix stratégiques fondés sur des faits;
- la promotion des intérêts du Nord, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur du gouvernement fédéral;
- l'élaboration de stratégies, d'initiatives et de projets horizontaux qui contribueront à régler les problèmes liés au développement économique dans le Nord;
- la réalisation de grands projets par l'industrie ainsi que la coordination des responsabilités fédérales en s'appuyant sur le cycle de réglementation des projets d'exploitation des ressources;
- l'étroite collaboration avec des intervenants clés pour favoriser le développement économique du Nord.

Cette activité fait en sorte que l'Agence obtienne l'information et les connaissances nécessaires pour fournir une approche équilibrée adaptée aux réalités régionales qui tient compte des priorités du Nord, maximise l'efficacité du Canada à faire progresser le développement économique dans le Nord et appuie l'élaboration et la mise en œuvre des orientations stratégiques et des priorités de CanNor.
Plus précisément :

- L'Agence a continué à bâtir sa fonction de politique stratégique, à mener des recherches et des analyses économiques et à faire un suivi permanent des questions économiques. La création et l'utilisation de l'Indice économique du Nord (IEN) [5] sont un bon exemple de nouvel outil économétrique conçu pour orienter les efforts de développement économique de l'Agence.
- CanNor a défendu les intérêts du Nord au sein du gouvernement fédéral et a renforcé davantage la capacité de faciliter l'harmonisation des principales activités de développement économique fédérales dans le Nord. Parmi les principaux secteurs d'intervention mentionnons la connectivité, l'infrastructure et les lacunes du marché du travail.
- Le Bureau de gestion des projets nordiques (BGPN) a travaillé avec le secteur privé, des partenaires fédéraux, les gouvernements territoriaux et autochtones, des organismes de réglementation et des intervenants pour améliorer la communication et la coordination et pour veiller au bon déroulement des évaluations environnementales et des approbations réglementaires de projets nordiques. Le BGPN a coordonné une consultation des autochtones et a tenu le dossier de consultation de la Couronne pour les projets de son portefeuille. D'ailleurs, le BGPN a adopté une approche

coordonnée pangouvernementale de gestion des projets d'exploitation de ressources dans le Nord et d'infrastructure régionale en :

- fournissant un guichet unique de services de gestion des enjeux et de soutien à 24 entreprises de son portefeuille. Ces entreprises ont des projets faisant l'objet d'une évaluation environnementale et de délivrance de permis dans l'ensemble des territoires, ou sont sur le point de présenter des propositions devant être soumises au processus d'évaluation environnementale;

- continuant d'agir en tant que source centrale d'information et d'orientation pour les promoteurs de projet et d'autres intervenants en ce qui concerne le processus d'évaluation environnementale applicable et les exigences réglementaires auxquelles sont soumis les projets nordiques, grâce en partie à une participation active et à la sensibilisation de l'industrie. Le BGPN a aussi continué à assurer la liaison et à fournir des renseignements sur les programmes administrés par CanNor et d'autres organismes gouvernementaux, de sorte que les résidants et les autochtones du Nord pourraient profiter davantage des projets d'exploitation de ressources et de développement de l'infrastructure régionale;

- élaborant le protocole d'entente entre le BGPN et tous les ministères et organismes fédéraux ayant des responsabilités en matière de réglementation dans le Nord canadien. Le protocole d'entente confirme l'engagement des parties à collaborer pour veiller à ce que l'évaluation environnementale et l'examen réglementaire de projets nordiques se déroulent de manières opportune, prévisible, transparente, efficace et responsable. Le protocole d'entente établit également une structure de gouvernance, qui inclut le réseau de comités de sous-ministres, de sous-ministres adjoints et de directeurs généraux du Bureau de gestion des grands projets de Ressources naturelles Canada actuel, plus un comité de projet du BGPN pour chaque territoire. Les comités de projet peuvent compter des membres des gouvernements fédéral et territoriaux ainsi que des offices du Nord;

- dirigeant, selon les conseils des comités de projet, les premiers projets du portfolio du BGPN, y compris la préparation d'accords de coordination interministériels fédéraux pour chaque projet, le suivi de l'avancement des projets dans une base de données à accès public, la détermination des enjeux et leur résolution au moyen de la structure de gouvernance;

- tenant dans le Nord neuf groupes consultatifs sur l'exploitation des ressources. Ces séances dirigées par le BGPN ont rassemblé des promoteurs de projet, des fonctionnaires territoriaux et des représentants de commissions d'évaluation environnementale dans le Nord et de commissions connexes. Ces groupes consultatifs contribuent à orienter le travail des promoteurs en ce qui concerne la préparation d'une évaluation environnementale et informent les organismes de réglementation de la nature du projet proposé, ce qui permet d'échanger de l'information dans le but ultime de favoriser un processus d'évaluation environnementale plus efficace et rentable.

Au début, les organismes de réglementation se sont intéressés quelque peu au développement émergent du gaz de schiste dans la partie centrale de la vallée Mackenzie lorsque le BGPN a organisé une réunion d'un groupe consultatif sur l'exploitation des ressources pour la Husky Oil à Yellowknife à l'automne 2011. Plus de 20 organismes de réglementation des gouvernements fédéral, territoriaux et autochtones ont participé à l'examen initial du projet. En plus d'avoir un aperçu anticipé du projet, le groupe consultatif a aidé à stimuler d'autres activités de préparation ayant trait au développement du gaz de schiste, dont des séances d'information communautaires expliquant les techniques de forage, telles que la fracturation hydraulique.

Leçons apprises

Par le passé, les ministères de réglementation fédéraux qui participaient aux examens des projets nordiques étaient des parties indépendantes dont les activités étaient peu coordonnées. Par conséquent, les comités d'examen ont obtenu des données et des conseils incohérents et, dans certains cas, contradictoires, ce qui a causé des retards dans l'exécution de projets. La coordination de la participation fédérale au processus de révision par le BGPN constitue un changement d'approche important qui a amélioré la clarté des contributions fédérales aux examens de projet, réduisant de ce fait le risque de retards de projet.

Le BGPN a déployé des efforts pour tenir compte du temps exigé afin d'assurer la coordination et pour faire en sorte que ces efforts représentent une valeur ajoutée pour les organismes de réglementation et l'industrie. On a clarifié la méthode utilisée pour la coordination interministérielle ainsi que les rôles et les responsabilités des ministères fédéraux grâce à un protocole d'entente entre les ministères fédéraux et à l'élaboration d'accords pour les projets nordiques qui fournissent plus de détails concernant les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral dans un examen de projet précis.

Assurer une approche coordonnée exige également une communication soutenue entre les ministères fédéraux ainsi que les gouvernements territoriaux et le personnel des comités d'examen. Le BGPN a créé des comités des projets territoriaux dans chaque territoire pour appuyer de façon continue ses activités de coordination. Il compte aussi sur des intervenants clés de sa structure de gouvernance, surtout le Comité des sous-ministres en

matière de grands projets, pour tirer parti des outils et mécanismes existants pouvant favoriser les grands projets nordiques ainsi qu'optimiser l'efficacité et la rentabilité du BGPN et l'approche générale du gouvernement en ce qui concerne la gestion des grands projets.

Puisque son portefeuille d'entreprises qui exercent leurs activités dans le Nord, s'accroit chaque mois, le BGPN a élaboré, en 2011-2012, un outil transparent de suivi des grands projets. Il a également accordé une attention considérable à la sensibilisation pour promouvoir son service à guichet unique auprès de l'industrie, en réglant des questions soulevées par les promoteurs de projet en collaboration avec des partenaires fédéraux.

Résultat stratégique

Des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord.

Activité de programme : Services internes

Les services internes sont des groupes d'activités et de ressources connexes qui sont gérés de façon à répondre aux besoins des programmes et aux autres obligations générales d'une organisation. Ces groupes sont les suivants : services de gestion et de surveillance, services des communications, services juridiques, services de gestion des ressources humaines, services de gestion des finances, services de gestion de l'information, services des technologies de l'information, services de gestion des biens, services de gestion du matériel, services de gestion des acquisitions, et services de gestion des voyages et autres services administratifs. Les services internes comprennent uniquement les activités et les ressources destinées à l'ensemble d'une organisation et non celles fournies à un programme particulier.

Ressources financières pour 2011-2012 (en millions de dollars)

Dépenses prévues	Total des autorisations	Dépenses réelles
1,8	12,0	9,9

L'écart de 8,1 millions de dollars qui sépare les dépenses prévues et les dépenses réelles découle de la distribution initiale des fonds de fonctionnement, qui ne reflétait pas le plan de dépenses réel de l'Agence. Les fonds associés à la construction du siège d'Iqaluit sont inclus dans le total des autorisations et les dépenses réelles.

Ressources humaines (ETP) 2011-2012

Ressources prévues	Ressources réelles	Écart
24	34	10

La différence entre les ressources prévues et réelles s'explique par la réaffectation des ressources humaines afin de mieux refléter la répartition réelle entre les activités de programme.

Résultat attendu	Indicateurs de rendement	Objectifs	Activités et extrants
Les programmes publics, de même que les autres services internes, fonctionnent avec une efficience et une efficacité accrues	Pourcentage de résultats qui atteignent ou dépassent les objectifs pour le soutien à la gouvernance et à la gestion, les services de gestion des ressources et les services de gestion des biens	Les objectifs étaient en cours d'élaboration en 2011-2012	Le plan d'action de la direction dans le cadre de la vérification des contrôles de base de 2011 du Bureau du contrôleur général est terminé, et le Cadre du contrôle de gestion des subventions et des contributions a été élaboré.

Sommaire du rendement et analyse de l'activité de programme

Pour ce qui est des pratiques de soutien à la gouvernance et de gestion, l'Agence a continué à élaborer et à mettre en œuvre un modèle de services généraux efficace et s'est employée à bâtir une forte capacité des employés et une continuité d'emploi. CanNor a aligné ses pratiques de gestion du rendement sur ses priorités et ses activités principales et a mis l'accent sur la mise en œuvre d'un cycle de gestion des ressources financières efficace et opportun. L'Agence a également instauré des contrôles financiers de base et des processus financiers efficaces.

En outre, CanNor a bien informé le public de ses programmes et services en 2011-2012 en diffusant 35 communiqués sur le financement des programmes ainsi qu'en tenant 14 conférences de presse, qui ont reçu une bonne couverture médiatique locale. L'Agence a répondu à 42 demandes de renseignements des médias et à 23 demandes de renseignements du public, sans compter que ses représentants ont donné 13 entrevues aux médias.

À la fin du dernier trimestre de 2011-2012, les bureaux régionaux étaient fonctionnels dans les trois capitales des territoires, et la construction de l'administration centrale de l'Agence à Iqaluit était presque achevée.

Leçons apprises

CanNor a continué d'améliorer ses rapports financiers, particulièrement par activité de programme. Par conséquent, les dépenses prévues pour le prochain exercice correspondront davantage au Budget principal des dépenses et aux dépenses réelles. L'Agence s'est également concentrée sur les exigences des organismes centraux, notamment l'information financière prospective et les rapports financiers trimestriels.

Le Bureau du contrôleur général a effectué une vérification des contrôles de base de l'Agence en mars 2011. En mars 2012, un plan d'action de la direction[6] détaillé en réponse à la vérification avait été élaboré et affiché sur le site Web de l'Agence.

Changements à la structure gouvernementale

Services partagés Canada a été établi en vertu du décret C.P. 2011-0881, à compter du 4 août 2011. Par la suite, en vertu des décrets C.P. 2011-0877 et C.P. 2011-1297, la responsabilité à l'égard de certains secteurs de l'administration publique fédérale liés aux services d'infrastructure de la technologie de l'information a été transférée à Services partagés Canada.

Répercussions sur les ressources financières et humaines en raison de l'établissement de Services partagés Canada

Ressources financières 2011-2012 (en millions de dollars)		
	Dépenses prévues	**Total des autorisations***
Montant net des transferts à Services partagés Canada (SPC) à la suite des décrets**	0,045	0,045
Ressources humaines pour 2011-2012		
	Ressources prévues	**Ressources réelles**
Affectation à SPC	0	0

*En vertu de l'article 31.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et des décrets C.P. 2011-0881, C.P. 2011-0877 et C.P. 2011-1297, cette somme est réputée avoir été affectée à Services partagés du Canada, ce qui a eu pour incidence de réduire d'autant le montant du crédit de CanNor.

**Le total des autorisations, présentées dans le tableau « Ressources financières pour 2011-2012 » (et les autres tableaux pertinents) dans la section « Sommaire du rendement », représente le montant net de tous les transferts à SPC. Les dépenses réelles ne comprennent pas les dépenses encourues au nom de SPC en date du décret.

Plan d'action économique du Canada

En 2009-2010, CanNor a reçu du financement dans le cadre du Plan d'action économique du Canada (PAEC). Deux des programmes originaux du PAEC, le Fonds d'adaptation des collectivités et le programme Infrastructure de loisirs du Canada, se sont terminés à la fin de l'exercice 2010-2011. Mais le financement de base de CanNor et le programme ISDEN faisant aussi partie intégrante du PAEC se poursuivront en 2013-2014. Le Programme d'éducation de base des adultes du Nord (PEBAN) lancé en 2011-2012 dans le cadre du PAEC se poursuivra jusqu'en 2015-2016.

Le financement du programme ISDEN provient de l'activité de programme Développement commercial, tandis que celui du PEBAN provient de l'activité de programme Développement communautaire, deux activités qui appuient le résultat stratégique de l'Agence visant des économies territoriales développées et diversifiées qui soutiennent la prospérité de tous les résidants du Nord. Les résultats attendus et les renseignements sur le rendement des deux programmes se trouvent dans les activités de programme précédentes : Développement commercial et Développement communautaire.

Section III : Renseignements supplémentaires

Principales données financières

Les dépenses totales inscrites dans les états financiers de 2011-2012 de CanNor correspondent aux dépenses réelles calculées selon les principes de financement du gouvernement conformément au Sommaire du rendement à la section I du présent rapport. La note 3 des états financiers ayant trait aux autorisations parlementaires rapproche le coût de fonctionnement net dans les états financiers aux autorisations de l'exercice en cours utilisées. Les dépenses totales pour 2011-2012 se chiffrent à 22,3 millions de dollars de moins que l'exercice précédent. Les dépenses au titre des paiements de transfert représentent une grande partie de l'écart, affichant une diminution de 18 millions de dollars en raison de la fin du Fonds d'adaptation des collectivités en 2010-2011. De plus, les salaires en 2011-2012 sont inférieurs de 2,5 millions de dollars à ceux de l'année précédente, car l'Agence a terminé sa période initiale de démarrage des activités et a été en mesure de stabiliser ses ETP. Aussi, les salaires étaient moins élevés en 2011-2012 comparativement à l'exercice précédent en raison d'une diminution des dépenses pour indemnité de départ, passant de 1,0 million de dollars en 2010-2011 à 57 876 $ en 2011-2012, étant donné qu'on a mis fin à l'accumulation des indemnités de départ pour de nombreux employés au début de 2011-2012. D'autres dépenses de fonctionnement sont inférieures de 2,1 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent en raison des coûts de démarrage engagés en 2010-2011.

Les dépenses par activité de programme pour 2011-2012 consignées dans les états financiers et dans le Sommaire du rendement ne correspondent pas à celles de l'exercice précédent et à celles du Budget principal des dépenses de 2011-2012. L'Agence a procédé à une redistribution des fonds pour l'ensemble des activités de programme, et les résultats pour la suite seront plus comparables à compter de 2012-2013.

Une dépense en capital importante engagée en 2011-2012 est celle de 1,75 million de dollars pour construire l'administration centrale à Iqaluit.

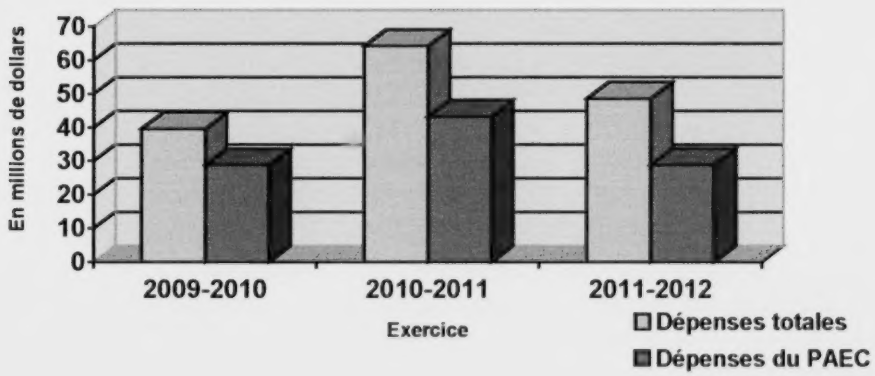
En 2011-2012, 2,6 millions de dollars n'ont pas été utilisés (1,8 million en frais d'exploitation et 762 000 $ en contributions). Les 1,8 million de dollars en fonds de fonctionnement inutilisés comprennent 1 million de dollars alloués à l'Agence pour construire l'administration centrale à Iqaluit, dont on n'a pas eu besoin par la suite. La péremption nette, exclusion faite des fonds alloués à la construction de l'administration centrale, est inférieure aux fonds de fonctionnement inutilisés l'an dernier, soit 1,17 million de dollars. Les crédits périmés (contributions) de 762 000 $ de 2011-2012 sont considérablement inférieurs à ceux de l'an dernier (3,8 millions de dollars), puisque l'Agence a fait une meilleure utilisation de son budget des contributions.

Les modifications comptables et un redressement de la période antérieure déclarés dans les résultats de 2010-2011 n'ont eu aucune incidence sur les dépenses engagées en 2011-2012.

Un lien aux états financiers de CanNor[7] se trouve sur son site Web.

Tableaux ou graphiques sur les principales données financières

Dépenses réelles



États financiers

Les points saillants financiers dans le présent rapport ont pour but de donner un aperçu général de la position financière et des activités de CanNor. Un lien aux états financiers de CanNor[8] se trouve sur son site Web.

Liste des tableaux de renseignements supplémentaires

Les tableaux électroniques de renseignements supplémentaires présentés dans le Rapport ministériel sur le rendement de 2011-2012[9] se trouvent sur le site Web de l'Agence.

- Renseignements sur les programmes de paiements de transfert
- Écologisation des opérations gouvernementales
- Vérifications internes et évaluations à venir

Section IV : Autres sujets d'intérêt

Coordonnées des personnes-ressources de l'organisation

Adresses postales :

Administration centrale

Agence canadienne de développement économique du Nord
Case postale 40
Iqaluit (Nunavut)
X0A 0H0

Bureaux régionaux

Agence canadienne de développement économique du Nord
Case postale 40
Iqaluit (Nunavut)
X0A 0H0

Agence canadienne de développement économique du Nord
Case postale 1500
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest)
X1A 2R3

Agence canadienne de développement économique du Nord
305, rue Main, pièce 215
Whitehorse (Yukon)
Y1A 2B3

Bureau de liaison

Agence canadienne de développement économique du Nord
400, rue Cooper, 5e étage
Ottawa (Ontario)
K1A 0H4

Site Web : http://www.cannor.gc.ca/

Courriel : InfoNorth-InfoNord@CanNor.gc.ca

Téléphone : 1-800-567-9604 (sans frais)
ATS : 1-866-553-0554 (sans frais)
Télécopieur : 1-866-817-3977

Notes de fin de document

[1] Le « type » est défini comme suit : Engagement préalable – priorité établie au cours du premier ou deuxième exercice avant l'année faisant l'objet du rapport. En cours – priorité établie au moins trois exercices avant l'année faisant l'objet du rapport. Nouvelle – priorité nouvellement établie durant l'année du Rapport ministériel sur le rendement.

[2] Forte croissance économique, http://www.northernstrategy.gc.ca/soc-dev/index-fra.asp

[3] Politique d'achats écologiques, http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/ecologisation-greening/achats-procurement/politique-policy-fra.html

[4] Comptes publics du Canada 2012, http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/recgen/txt/72-fra.html

[5] L'Indice économique du Nord, http://www.north.gc.ca/aa/nei1112/nei1112-fra.asp

[6] Plan d'action de la direction, http://north.gc.ca/aa/mp12-fra.asp

[7] États financiers 2011-2012 de CanNor, http://north.gc.ca/aa/rr-fra.asp

[8] États financiers 2011-2012 de CanNor, http://north.gc.ca/aa/rr-fra.asp

[9] Documents budgétaires de CanNor, http://north.gc.ca/aa/ed-fra.asp